

Come Sisifo?

**Essere cooperativa per abitare
le contraddizioni del lavoro sociale.**



Felicità
Comunità

COOPERAZIONE

Leggerezza

Fragilità

POTERE

Fatica



Cooperativa Sociale di Solidarietà ONLUS

Come Sisifo?

**Essere cooperativa per abitare
le contraddizioni del lavoro sociale.**



Cooperativa Sociale di Solidarietà ONLUS



In occasione dei quarant'anni di attività, Comin si è regalata una pausa di pensiero **sulla propria storia**. Ci siamo in particolare fermati a riflettere sul senso che nel nostro percorso ha avuto l'intenzione (forse il sogno) di costruire un'**esperienza coerente di lavoro cooperativo**.

Nel Codice Etico della nostra cooperativa, all'articolo 1, diciamo che:

*è elemento basilare della nostra concezione del lavoro e pilastro su cui si fonda la nostra organizzazione, lavorare esclusivamente **cooperando tra persone** che intendono il proprio lavoro **come qualcosa che appartiene a loro stesse e di cui sono responsabili** in ogni aspetto, e **non come semplice prestazione fornita nell'interesse di altri**, in cambio di denaro.*

Abbiamo constatato che la nostra storia può anche essere riassunta come un tentativo di **mettere in pratica questo principio**: cioè la possibilità di un lavoro in cui le persone siano in grado di coinvolgersi in termini di senso. Un lavoro "fatto proprio" da chi lo svolge e perciò capace di contribuire a realizzare la sua identità "più propria". Siamo infatti convinti che solo attraverso ciò è possibile realizzare fondamentali ricadute:

- sul **benessere e sulla felicità delle persone** che operano;
- sulla possibilità di **costruire interventi sociali insieme ad altri soggetti**, in modo tale da **prendersi realmente cura delle comunità**.

Ci sembra importante in questa fase ampliare il confronto su queste tematiche per **proporre un ripensamento culturale** all'interno del mondo del lavoro sociale, che possa contribuire a rilanciare convinzioni e consapevolezza. Ciò al fine di continuare a perseguire **forme ed esperienze reali di lavoro cooperativo**. Siamo infatti convinti che **essere davvero cooperativa** sia ancora

la modalità più efficace per **abitare le contraddizioni del lavoro sociale nelle comunità**.

Da questo allargamento della riflessione ci aspettiamo sia contributi che verifichino e arricchiscano la nostra esperienza, sia soprattutto **proposte collettive** per rilanciare il pensiero cooperativo e costruire prassi maggiormente condivise.

In quest'epoca l'esperienza quotidiana ci pone in contatto con una sempre più accentuata **marginalità del lavoro sociale**, che riteniamo rappresenti un sintomo vergognoso della crisi di valore che attraversa la nostra civiltà, e che ha come conseguenza anche l'indebolimento costante dei sistemi di welfare.

In tale contesto, constatiamo d'altra parte che il **mondo della cooperazione** (nello specifico quella sociale) sta indubbiamente attraversando una fase di **intensa crisi identitaria**. Ci pare infatti che la scelta di essere cooperativa abbia manifestato in anni recenti **derive fortemente opportunistiche**: in alcuni casi l'identità cooperativa viene **usurpata**, in altri viene decisamente **travisata**.

La cosa che riteniamo allarmante è che questo genera il rischio di produrre schiere sempre più ampie di lavoratori insoddisfatti, non realizzati ed "esauriti", e perciò una sempre minore iniziativa e capacità di assicurare cura e crescita nelle comunità sociali.

Abbiamo tuttavia constatato che le contraddizioni che quotidianamente affrontiamo, **se vissute collettivamente**, sono meno pesanti e possono diventare generative di cambiamento. È stato infatti proprio a partire dall'analisi di tali contraddizioni che abbiamo progressivamente definito quelli che possiamo considerare i **"fondamentali" su cui basarsi** per continuare a costruire esperienze coerenti ed efficaci di lavoro cooperativo.

Presentiamo quindi di seguito **i sette "fondamentali"** che abbiamo rintracciato a partire dalla nostra esperienza.

Fatica

POTERE

Fragilità

Leggerezza

COOPERAZIONE

Comunità

Felicità'

Fatica

Il lavoro sociale è un'attività che – alla pari di altre – costa fatica.

Sperimentiamo quotidianamente che per l'operatore sociale la fatica è costruttiva – è cioè coinvolgimento, impegno, realizzazione di sé – se essa viene investita di senso condiviso, se viene percepita come costruzione di significato, se è vissuta insieme a colleghi e figure responsabili come produzione di un'utilità e di un *bene*.

Se mancano queste condizioni, la fatica è invece fattore estraniante ed alienante: diviene cioè elemento in cui l'operatore depotenzia la propria capacità e competenza, in cui si consuma e si esaurisce (il noto burn-out).

Nel lavoro sociale è quindi importante fare fatica, ma questa non deve essere una fatica insensata.

È possibile conferire e preservare il senso dell'agire – e del faticare – professionale, impostando il lavoro in modo tale che le persone siano il più possibile consapevoli degli elementi di contesto: che siano cioè presenti e partecipi a livello organizzativo – quanto lo vogliano o quanto riescano – a pensieri e scelte che riguardano l'attività svolta. Ciò affinché esse non siano mere esecutrici, ma protagonisti e attori a pieno titolo del loro fare.

Per fare questo occorre tuttavia che l'organizzazione sia in grado di determinare in maniera sostanziale le condizioni del lavoro. Su questo versante, sperimentiamo e constatiamo che diventa progressivamente sempre più difficile garantire ai nostri operatori condizioni capaci di produrre una "buona fatica".

POTERE

I rapporti di potere interni all'organizzazione hanno un'influenza decisiva sull'efficacia della relazione educativa tra il singolo operatore e le persone che egli affianca e supporta. Il potere ha cioè una forte connessione con la creatività pedagogica: da questo punto di vista la differenza si gioca tra l'agire su mandato e l'agire sulla base della co-costruzione di obiettivi ed azioni. La gestione del potere presuppone in ogni caso la consapevolezza dei diversi elementi di contesto che determinano l'organizzazione e le condizioni del lavoro.

Come la fatica, anche il potere ha due facce.

Vi è una concezione del potere come gioco a somma zero: se vinco io perdi tu, se il mio potere aumenta diminuisce il tuo. Vi è per converso una concezione del potere come gioco a somma positiva: vinciamo tutti e due, perché facciamo parte della stessa squadra. In questa seconda interpretazione, il potere è inteso come capacità di incidere su una trasformazione voluta, e quindi l'aumento di questa mia capacità accresce anche la tua.

Crediamo che questo modo di intendere e praticare il potere sia quello che libera le possibilità dell'altro, che indirizza e armonizza nel lavoro comune l'espressione di ciascuno. Tale concezione del potere si basa essenzialmente sulla ricerca di intenzionalità condivise.

Più in specifico, possiamo dire che all'interno di un'organizzazione si può gestire il potere secondo una modalità policentrica e non necessariamente attraverso un flusso decisionale dall'alto verso il basso. Ad esempio al nostro interno il potere è distribuito tra tre autonome – e sinergiche – polarità (Assemblea-CdA / Unità Territoriali / Équipe di Lavoro) a cui la cooperativa richiede piena corresponsabilità con il resto dell'organizzazione.

In questo modello, il tema fondamentale riguarda l'essere in grado di individuare forme efficaci capaci di garantire piena corresponsabilità tra le diverse parti della cooperativa. Ciò vale in particolare per le singole équipe di lavoro, perché per esse vi è il rischio di essere isolate, abbandonate a se stesse.

Questo tipo di approccio è incisivo anche rispetto ai rapporti con le persone e i soggetti con cui la cooperativa lavora e intrattiene relazioni: individui, nuclei familiari, comunità.

Fragilità

Dalla nostra prospettiva constatiamo innanzitutto che l'attuale assetto del sistema di welfare si traduce in un sempre più accentuato grado di marginalità del lavoro sociale (anche se questo non dipende unicamente da iniziative e risorse pubbliche). La progressiva contrazione di investimenti destinati ai servizi ha per noi infatti due fondamentali ordini di conseguenze. Da un lato, essa induce livelli di programmazione degli interventi sociali sempre più scarni e di scarsa qualità. Dall'altro, schiaccia gli importi economici dei contratti con gli enti pubblici su livelli molto bassi. Ciò rende di giorno in giorno più difficoltoso garantire stipendi adeguati alla quantità e alla complessità del lavoro svolto dai nostri soci. Non sono rare oggi le situazioni in cui gli operatori sociali – a cui è comunque sempre richiesto il possesso della laurea e di alti livelli di competenza – devono accontentarsi di livelli salariali "da milleuristi", spesso inferiori a quelli delle persone (marginali per definizione) di cui si prendono cura.

A fianco della condizione di marginalità, sperimentiamo poi la sempre più marcata precarietà del lavoro sociale. L'impostazione stessa del mercato dei servizi e delle progettualità sociali rende progressivamente meno stabile e sicura la situazione lavorativa di chi opera in questo campo. In controtendenza rispetto a tale andamento, continuiamo a perseguire in maniera convinta la scelta di proporre sempre ai nostri soci lavoratori contratti di lavoro a tempo indeterminato. Questo non perché manchi la consapevolezza di essere in una situazione di precariato diffuso, ma piuttosto perché abbiamo sperimentato che essere precari assieme fa la differenza: i problemi della continuità del lavoro – se affrontati come questione collettiva e non come problema individuale – trovano con più facilità risposta. Al di là di questa scelta, la condizione di precarietà dell'operatore sociale tuttavia permane e tende ad aumentare, in quanto la visione politica non

sembra volersi far carico – ai suoi differenti livelli – di prospettive di sviluppo in questo ambito. Questo vale soprattutto per chi come noi non è dipendente di Ente Pubblico: ciò fa sorgere in noi lavoratori del Terzo Settore la percezione di essere nella sostanza considerati come operatori sociali di serie B. Nonostante ciò noi continuiamo a non sentirci “sfigati”: siamo consapevoli di essere quotidianamente propulsori di cambiamento e costruttori di bene comune, e siamo fieri di farlo.

Vi è infine un ulteriore aspetto da sottolineare. La crescente marginalità e precarietà del lavoro sociale incide in maniera sempre più intensa sul livello di motivazione degli operatori, e dunque sulla loro capacità di gestire in modo adeguato la relazione con le persone a favore delle quali prestano servizio. Si manifesta perciò in maniera evidente il tema dell’equilibrio dialettico tra diritti dei lavoratori e diritti degli utenti. Noi preferiamo considerare i lati di tale rapporto non come elementi in contrapposizione, ma come parti in dialogo, che occorre tenere presenti in maniera sinergica nelle scelte organizzative. Ci rendiamo tuttavia conto che – proprio al fine di tenere aperto il dialogo, senza arrivare a deleterie contrapposizioni – esiste in questo ambito la necessità di un cambiamento.

Leggerezza

Il lavoro sociale presenta caratteristiche strutturali e aspetti intrinseci di pesantezza, collegati al livello di problematicità delle situazioni di disagio affrontate; ai vissuti e alle espressioni di sofferenza con cui si viene in contatto; alla (quasi) costante impossibilità di giungere a soluzioni piene – allo scioglimento compiuto, senza margini o “resti” – di conflitti e malesseri.

Si tratta di una pesantezza che rischia costantemente di schiacciare a terra, togliere forze, bloccare iniziative e sviluppi. Crediamo che – proprio in virtù di tale strutturale pesantezza – il lavoro sociale necessiti di una non accidentale dose di leggerezza, e che la leggerezza debba quindi esser parte essenziale del nostro metodo di lavoro.

In tale prospettiva, i nostri operatori ricercano abitualmente all'interno delle situazioni professionali:

- flessibilità e disponibilità ad adattarsi;
- propensione a relativizzare i propri punti di vista e obiettivi;
- competenza nel porsi a distanza per vedere meglio;
- attitudine a “sostare” anche in circostanze negative, ricercando positività;
- disposizione ad accogliere e fare propri altri sguardi;
- capacità di ridere ed essere autoironici.

Al fine di favorire una prospettiva e una pratica della “leggerezza pedagogica”, riteniamo necessario a garantire agli operatori:

- lavoro di squadra, inteso come possibilità di confronto, messa in gioco e approfondimento;
- giusto carico di lavoro: non fare nulla al di sopra o al di sotto delle proprie forze;

- possibilità di esprimere i talenti individuali in gioco;
- clima organizzativo che permetta chiarezza e autenticità, insieme a spontaneità e informalità nelle relazioni interpersonali;
- cura e garanzia di qualità nel lavoro svolto.

Crediamo che un atteggiamento di leggerezza produca poi anche equilibrio, attenzione consapevole all'insieme delle esigenze, soluzione responsabile delle inevitabili difficoltà o incomprensioni, miglioramento complessivo del servizio educativo, che non è qualcosa di statico.

È proprio il costante miglioramento delle qualità delle relazioni a rendere più leggera, equilibrata e serena la vita comune nel contesto della "vita educativa". È cioè obiettivo in sé la qualità di una leggerezza che si compie nell'opera ben fatta, che è ricompensa a se stessa.

COOPERAZIONE

Abbiamo già accennato al tema della crisi identitaria che il mondo della cooperazione sta attraversando in questa fase storica. L'aspetto più eclatante di questa crisi si è manifestato soprattutto nelle situazioni in cui alcune organizzazioni hanno utilizzato la forma cooperativa come comodo abito per nascondere nudità vergognose.

In questo contesto, la riforma del terzo settore sembra andare da tempo verso il modello dell'impresa sociale e in direzione di una significativa apertura al mondo profit. Crediamo che ciò possa almeno contribuire a chiarire quelle situazioni che abbiamo già nominato come travisamento dell'identità cooperativa, a prescindere dagli eclatanti casi giudiziari riportati dalla cronaca negli ultimi anni.

Per chi tuttavia, come noi, intende continuare a perseguire e valorizzare l'identità cooperativa in senso proprio, occorre trovare strumenti e modalità che alimentino – dentro e fuori l'organizzazione – cultura e pratiche di reale cooperazione.

In questa prospettiva riteniamo che fino ad ora vi sia stato un non sufficiente confronto e scambio tra le diverse esperienze di cooperazione. Abbiamo infatti sperimentato che esistono forme di gestione aziendale e metodi di lavoro che si dimostrano efficaci a questo proposito. Ci riferiamo in particolare al metodo di gestione dell'organizzazione che sopra abbiamo nominato come "policentrismo decisionale". Tale condizione non è statica e raggiunta una volta per tutte, ma continua nel tempo a richiedere pensiero e attenzione per limitare derive e garantire efficacia. Oltre a questa essenziale condizione, vogliamo inoltre citare alcuni concreti strumenti per l'efficace "gestione aziendale cooperativa": si tratta ad esempio della possibilità di predisporre percorsi interni – partecipati e trasparenti – di costruzione del

budget e degli obiettivi dell'anno; della costruzione partecipata e condivisa delle strategie di medio-lungo periodo; della presentazione ragionata ai soci (in assemblea) dell'analitica di bilancio.

Sul versante esterno all'organizzazione, vogliamo sottolineare come primo aspetto la necessità che i committenti delle cooperative attuino forme di controllo efficaci rispetto agli impegni contrattuali sottoscritti da queste ultime in occasione di gare e appalti. Ci pare infatti che la tacita o implicita deroga ad aspetti di qualità organizzativa e professionalità operativa contribuisca ad indebolire gli aspetti più significativi dell'essere e del "saper fare" delle cooperative, e tenda ad alimentare nei fatti un perverso "gioco al ribasso" tra di esse.

Un secondo e più ampio aspetto concerne poi a nostro parere la possibilità che gli organismi di rappresentanza della cooperazione mettano in campo forme di tutela effettiva dei valori e del "capitale invisibile" della cooperazione, evitando atteggiamenti lobbistici e consociativi. Ci pare che una possibilità concreta e utile su questo versante potrebbe essere quella di realizzare e applicare un sistema di "rating della cooperazione", capace di valutare e rendere visibile il livello di reale adesione identitaria al modello cooperativo delle singole organizzazioni (es. democraticità interna, trasparenza, partecipazione attiva da parte di tutti i soci, rapporto tra condizione lavorativa e imprenditorialità condivisa).

Comunità

Che le cooperative sociali siano attori che hanno essenzialmente (identitariamente) lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità lo dice la legge stessa che le istituisce. Per loro origine e natura sono soggetti della comunità in un doppio senso: fanno parte della comunità (partecipano ad essa), ma sono anche quella parte che si occupa in modo specifico di costruire, curare, riassetare, ricostruire e ricomporre i legami (sono animatori di comunità). Per questa particolare posizione – contemporaneamente nella e per la comunità – le cooperative sociali sono chiamate ad essere agenti di welfare, snodi essenziali della prospettiva secondo cui le comunità devono essere supportate – e non lasciate sole – nel loro sforzo di garantire a tutti condizioni di benessere e dignità.

Il fatto che questa prospettiva – il cosiddetto "welfare" – sia da tempo in crisi (una crisi di risorse, ma anche di cultura e di visione) ha però prodotto già oggi una inquietante deriva in cui anche le cooperative sociali e i loro operatori (chi più chi meno) hanno allentato il loro rapporto con la comunità e tendono sempre più ad interpretare il loro lavoro secondo una prospettiva neutra e tecnicistica, oppure nel quadro di una logica drasticamente "d'impresa" (compressa unicamente nel conto delle risorse).

Ci sembra che sia possibile contenere e contrastare in maniera efficace questa deriva mantenendo e alimentando consapevolezza circa il valore e il ruolo politico del lavoro sociale: non nel senso dello schieramento, ma nel senso del giocare un protagonismo all'interno delle comunità riguardo a valori e orientamenti in senso profondo "politici" (accoglienza, integrazione, apertura all'altro, ascolto e considerazione del diverso). In questa prospettiva, riteniamo sia un mandato fondamentale del nostro lavoro cooperativo l'essenziale intenzione di partecipare a "costruire la città (polis)". Più in profondità crediamo che il

nostro esser cooperativa sia una forma di autorganizzazione e di partecipazione diretta di una parte della comunità alla gestione di problematiche e di beni comuni (cioè della comunità stessa). In questa prospettiva, miriamo perciò fortemente a promuovere ed alimentare un reale coinvolgimento della comunità e dei suoi diversi attori (inclusi i destinatari dei servizi) in attività e progettualità sociali: fare emergere nuove energie, metterle in rete e rafforzarle attraverso la nostra esperienza e competenza professionale.

Tutto ciò deve avvenire nel quadro di un corretto rapporto (che non esclude momenti di conflittualità) con l'Ente Rappresentativo e le Istituzioni Pubbliche, per inserirsi in maniera adeguata nella rete dei servizi aperti a tutta la cittadinanza, e per partecipare alla costruzione delle politiche sociali anche in termini di co-progettazione di azioni, servizi e progetti, al di là di un semplice schema committente / gestore. Ci sembra infine che questa forma di partecipazione politica possa alimentare nuovi sguardi in grado di rintracciare possibili vie di uscita dalla crisi di senso delle democrazie occidentali.

Felicità

Nei paragrafi precedenti abbiamo parlato di fatica, fragilità e anche potere. Lo abbiamo fatto perché sono situazioni che viviamo pienamente ogni giorno. Abbiamo però osservato che certe condizioni rendono possibile la "buona fatica", quella che produce e dà senso al lavoro e alla vita.

Guardare assieme la nostra fragilità e la complessiva marginalità del lavoro sociale ci ha fatto comprendere che la differenza sta nel gestire queste situazioni come problema comune, perseguendo l'interesse collettivo. La consapevolezza e la condivisione dei "mali comuni" – in questo caso la precarietà del lavoro sociale – come dimensioni nelle quali riconoscersi tra "fragili" per lavorarci insieme rafforza la posizione di ciascuno. Il potere condiviso aumenta infatti la possibilità di produrre cambiamenti desiderati, sia nella vita individuale che in quella collettiva. Attraverso la presa in carico condivisa di mali comuni (personali e sociali) ci rendiamo conto del potere che abbiamo come singoli e come organizzazione, per difendere beni comuni nell'interesse nostro e di tutta la comunità sociale.

Fatiche sentite, fragilità e potere condivisi ci hanno permesso in questi anni di raggiungere molti degli obiettivi comuni e personali di ciascuno. Questa convergenza nella realizzazione di obiettivi comuni e obiettivi individuali diventa cammino verso la felicità. È per questo che ora diciamo che la ricerca della felicità è uno dei pilastri su cui poggiano le nostre prassi di lavoro cooperativo. È per questo che diciamo che la felicità è o può essere un valore aggiunto nella ricompensa al nostro lavoro. Nelle risposte all'ultimo questionario sul benessere del socio - lavoratore l'86% dei nostri soci afferma di ritenere che il lavoro in Comin incida molto o moltissimo sulla propria felicità.

Lo abbiamo detto: la fatica assume senso solo a certe condizioni.

La condivisione di potere e fragilità per essere reale richiede condizioni specifiche e oggettive nell'organizzazione del lavoro e della cooperativa. Il primo obiettivo di queste condizioni è mantenere viva e forte, nella fatica quotidiana, la motivazione al lavoro e alla relazione. Senza di essa nessun percorso di felicità nel lavoro diventa possibile. Per questo possiamo dire che ogni socio, a partire dal lavoro d'équipe, è in certo senso anche responsabile della condizione di felicità dei colleghi nella gestione del lavoro, e che tutta la cooperativa nel suo insieme agisce in questa prospettiva. Ciò significa anche cercare per quanto possibile di facilitare un clima organizzativo sereno, che permetta chiarezza e autenticità, insieme a spontaneità e informalità nelle relazioni interpersonali.

Del resto anche nella relazione educativa la ricerca della felicità può rappresentare un luogo di convergenza: tenere conto delle rappresentazioni e delle prospettive di felicità delle persone a cui si presta aiuto – e anche delle proprie – facilita la costruzione di una relazione di aiuto rispettosa e pertanto più feconda. Luogo di convergenza nel quale ci si scopre simili, parte della stessa condizione di umanità.



Felicità
Comunità

COOPERAZIONE

Leggerezza

Fragilità

POTERE

Fatica



COMIN
Cooperativa sociale di solidarietà Onlus

Via E. Fonseca Pimentel, 9
20127 Milano

Tel. 02.26140116
info@coopcomin.org

www.coopcomin.org